

# Gestión por Resultados (Management by Result)

**9º Sesión**

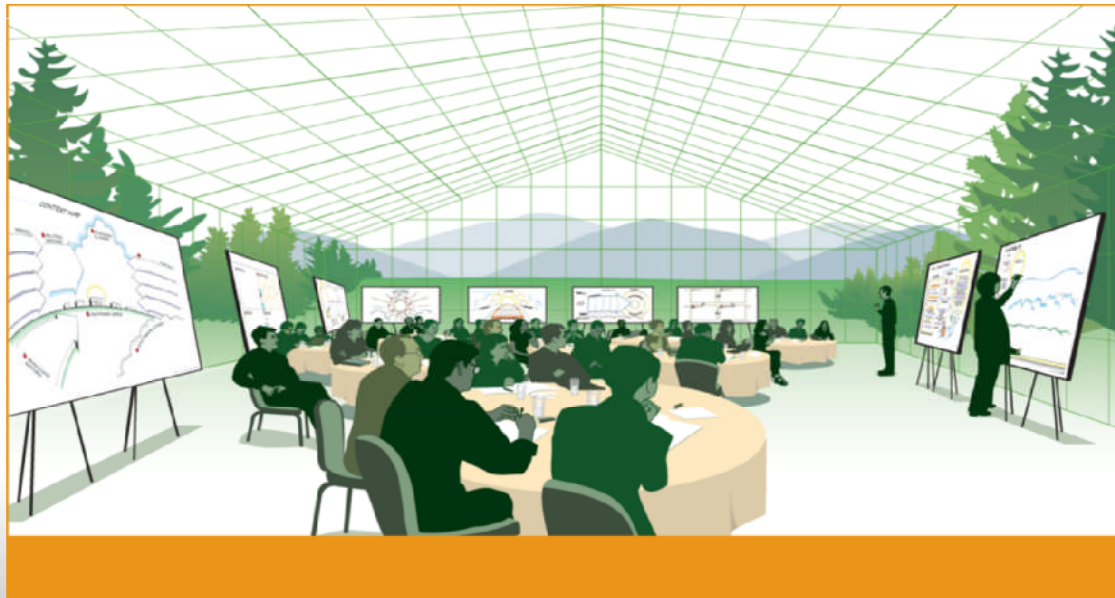
**Ciclo 2016 - II**

# Planeamiento Estratégico para Instituciones Públicas

## ¿Qué es planificación?

Es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable.

No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.



# ¿Qué es Planificación Estratégica?

Constituyéndose en una herramienta poderosa que posibilita la adaptación de la organización a medios exigentes, cambiantes y dinámicos logrando el máximo de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de sus servicios.

Es un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado que busca que las instituciones definan con la mayor claridad posible su misión y la visión que tienen de ésta en el mediano y largo plazo.





# Antecedentes

El **Decreto Ley N°14220** creó el “Sistema Nacional de Planificación del Desarrollo Económico y Social del Perú”.

El INP fue el órgano central del Sistema, “que debe coordinar detalladamente los programas anuales del Sector Público que deberán incluirse en el presupuesto fiscal anual, con los planes generales y sectoriales”.

# Principios

## Racionalidad

1

Selecciona alternativas de acción en forma inteligente

## Previsión

2

Tiene por objeto guiar la conducta hacia delante

## Universalidad

3

Debe abarcar las diferentes fases o etapas del proceso económico, social y administrativo

## Unidad

4

Integrados entre sí y forman un todo

## Continuidad

5

No tiene fin el tiempo

## Inherencia

6

Es necesaria en cualquier organización humana



# Proceso

## Control y

### **Evaluación:**

a medida que se van ejecutando los actos incluidos en los programas, es preciso controlar sus resultados

## **Formulación:**

empleo de técnicas adecuadas

## **Discusión y**

**Aprobación:** aprobación del gobierno, la anuencia de la opinión pública y diversos sectores sociales comprometidos



**Ejecución:** será indispensable contar con las organizaciones y dirección adecuada

# Jerarquía del Planeamiento

Planeamiento en el Sector  
Público del Perú.

**Plan Bicentenario**  
*El Perú hacia el 2021*

Plan Estratégico Sectorial  
Multianual **PESEM**

Plan Estratégico  
Institucional **PEI**

Plan Operativo Institucional  
**POI**

**Presupuesto Institucional**

Cuadro de Necesidades

Plan Anual de  
Contrataciones **PAC**



## Objetivo Nacional

“... el Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, incluye el objetivo nacional de: Lograr un Estado eficiente, transparente y participativo, con vocación de servicio a la ciudadanía y que promueva el desarrollo económico.”





# ¿Cómo?

“Siguiendo un enfoque de planeamiento por resultados, se desagregó cada objetivo nacional en un número de objetivos específicos, para los que se definió a su vez un conjunto de indicadores y metas, así como acciones estratégicas, proyectos y programas nacionales.

Los valores tendenciales han servido de referencia para definir las metas del Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, teniendo como horizonte una visión compartida de futuro para el siglo XXI y las metas deseables para el 2021.

# Articulación de los Objetivos Nacionales





“...en términos cuantitativos, el logro de los objetivos estratégicos nacionales del Plan Bicentenario deberá traducirse el 2021 en los siguientes índices:

- Una población de 33 millones de peruanos sin pobreza extrema, desempleo, desnutrición, analfabetismo ni mortalidad infantil.
- Un ingreso per cápita entre US\$ 8 000 y 10 000.
- Un producto bruto interno duplicado entre 2010 y 2021.
- Un volumen de exportaciones cuadruplicado entre 2010 y 2021.
- Una tasa de crecimiento anual promedio cercana al 6% anual.
- Una tasa de inversión anual promedio cercana al 25%.
- Una mejora de la tributación promedio anual en 5 puntos respecto del PBI.
- Una reducción de la pobreza a menos del 10% de la población total.”

# PESEM y PEI

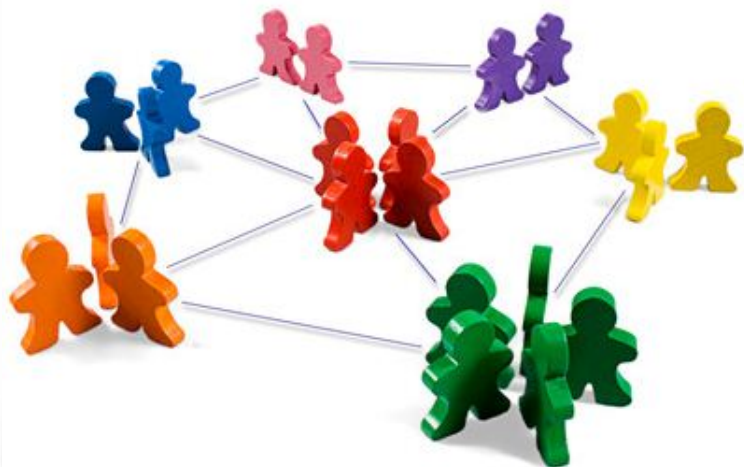


“Los PEI (Plan Estratégico Institucional) son similares a los PESEM (Plan Estratégico Sectorial Multianual), difieren de éstos por tener un alcance institucional a nivel de cada Pliego Presupuestario.

La suma de los PEI reflejará con mayor detalle los objetivos estratégicos contemplados en los PESEM y responden a la manera como el pliego presupuestario aporta en alcanzar las metas que se ha fijado el sector al cual pertenece.

Su elaboración es liderada por el responsable de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto - OPP e involucra a las Unidades Ejecutoras –UE del Pliego, para lo cual debe convocar a reuniones de trabajo con sus UE, estando obligados a participar.”

# Plan de Desarrollo Concertado (PDC)



“Es una herramienta de planificación elaborada participativamente y constituye una guía para la acción en el largo plazo.

Está orientada a convocar y enfocar recursos y esfuerzos individuales e institucionales para alcanzar una imagen colectiva de desarrollo construida en base al consenso de todos los individuos y actores de un territorio determinado.”





# Planificación Estratégica

Visión, Misión, Diagnóstico y Objetivos Estratégicos



# Misión

“La misión refleja el sentido de nuestro accionar, el mandato que sustenta nuestra creación como instituciones públicas, por lo tanto, una vez establecida no debe ser objeto de cambios sustanciales, pero si debe estar sujeta a una evaluación constante.



La misión debe reflejar lo que somos ahora como instancias de la gestión pública, nuestras principales capacidades y nuestras aspiraciones.

En los servicios públicos se asocia con frecuencia a los contenidos de su ley orgánica, lo que, dadas las características de la función pública, es indudablemente importante en términos de la definición de un marco general, sin embargo habitualmente es insuficiente como orientación para la acción.”



# FORMULACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OTROS

# PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO: MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

## LA MISIÓN DE UNA EMPRESA

Es su propósito de existir, su finalidad específica es que la distingue de otras de su tipo.

Es la que indica que es ahora y lo que aspira a ser y que justifica su existencia ya que se basa en sus propios valores, su **ámbito de acción y su lugar en el mercado.**

Por la naturaleza de todos sus fines es a largo plazo.

¿Qué somos hoy? (Naturaleza y finalidad del negocio)

¿Qué aspiramos a ser?(¿Qué necesidades vamos a satisfacer en nuestros clientes interno y externos)

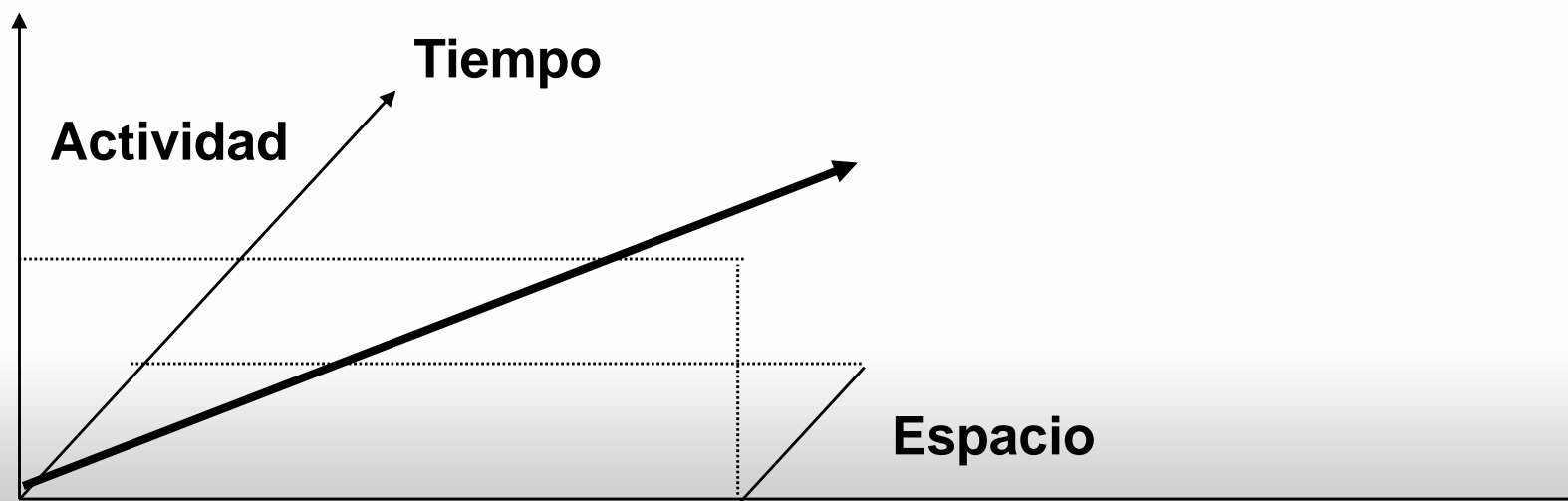
¿Cuál es nuestra principal capacidad? (Ventaja Competitiva)

¿Cuál es nuestra meta financiera?

## PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO: MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

### LA VISIÓN DE UNA EMPRESA

Es una representación de cómo deseamos que sea el futuro de la empresa ante los ojos de los clientes, empleados, propietarios, accionistas y grupos de interés a los que desea llegar; es decir, las proyecciones de la empresa en el tiempo y en el espacio.



# Visión

“...es la declaración más importante de los valores, aspiraciones y metas por alcanzar al interior de cada una de las instancias de la organización, es la fuente de autoridad y poder de los directivos a cargo de la gestión pública y el instrumento que imprime la características del liderazgo y la mística con que la organización lleva adelante las acciones para cumplir con su misión de servicio público.

La visión es el eje que debe establecer las estrategias definidas por la organización para lograr un cambio cualitativo que permita el logro pleno de la misión...”



## PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO: MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

### LA VISIÓN DE UNA EMPRESA

<b>Actividad</b>	A qué nos dedicamos
<b>Tiempo</b>	En cuanto tiempo lo lograremos
<b>Espacio</b>	Cual es nuestro ámbito o área geográfica de influencia
<b>Valores</b>	Que desarrollaremos y la forma en la cual los aplicaremos
<b>Posicionamiento</b>	El lugar en el mercado que se desea alcanzar: líder, uno de los mejores, etc

# PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO: MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

## LA VISIÓN DE UNA EMPRESA

### CARACTERÍSTICAS DE UNA BUENA VISIÓN

- ❖ Es formulada por los que crean la empresa, mostrando la aplicación de su esencia o valores culturales personales hacia la empresa.
- ❖ Es consistente con los valores de la organización como base de consenso.
- ❖ Amplia y explícita inspirando retos, flexibilidad y creatividad además de alentar logro.
- ❖ Es compartida y conocida en todos los niveles de la organización.

## **PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO: MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.**

### VALORES:

Una forma de conducta específica o de condición última de la vida que contienen un elemento de juicio porque incluyen los conceptos del individuo en cuanto a lo correcto, lo bueno, lo deseable en términos personales o sociales.

Fundamentan los Procesos Estratégicos, el tipo de Organización, guían la Dirección y sirven de base para el proceso de Control. Sirven de base para definir el posicionamiento futuro de una organización en el mercado. Deben revisarse periódicamente.

# PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO: MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

## VALORES:

### EJEMPLOS DE VALORES PERSONALES

- Libertad
- El respeto a uno Mismo
- Honestidad
- Obediencia
- Lealtad

### EJEMPLOS DE VALORES ORGANIZACIONALES

- Sobre el recurso humano: “Nuestra gente es lo más importante”.
- Sobre la satisfacción del consumidor
- Sobre la calidad de los Productos.
- Sobre la inversión de nuestros accionistas.
- Sobre la competencia (leales)
- Sobre la innovación .



## **PLANEAMIENTO E | STRATÉGICO: MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.**

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales y sueños de una organización para el mediano y largo plazo. En conjunto configuran una definición operativa de la visión y cuyo logro nos permite saber si la hemos alcanzado.

Para que los objetivos constituyan respuestas positivas o soluciones a los grandes problemas, necesidades o carencias, se deben definir teniendo como marco orientador la visión institucional, la misión organizacional y el diagnóstico estratégico.



# Diagnóstico

Análisis FODA y Análisis prospectivo



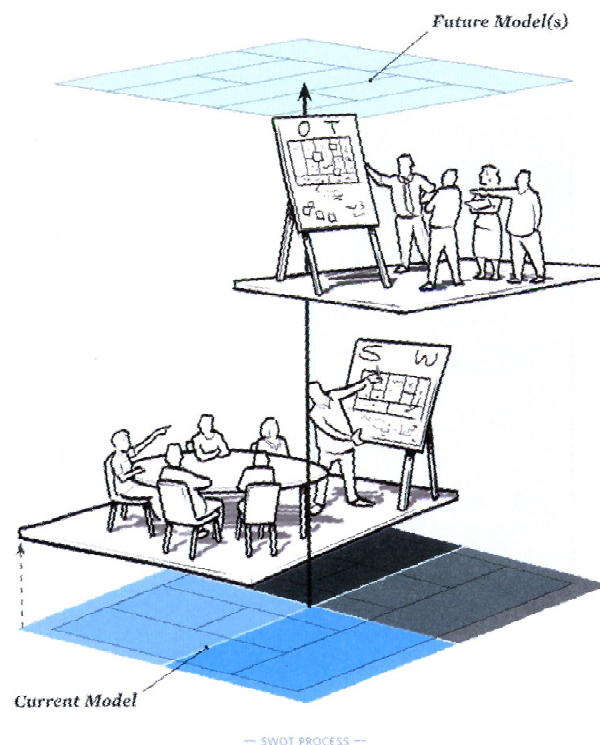
# Análisis de la situación presente

## Las oportunidades y amenazas del medio externo:

¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?

## Las fortalezas y debilidades del ambiente interno:

¿Qué es lo que somos capaces de hacer? ¿Qué elementos de nuestra estructura interna podrían mostrarse inadecuados a la hora de una mayor exigencia productiva?

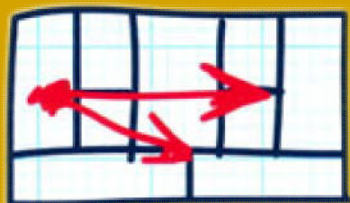


FONAFE.- "Manual de Planeamiento Estratégico".

# Análisis FODA

Para realizar el análisis FODA se utilizan las "matrices de comparación", que permiten la formulación de distintas estrategias.

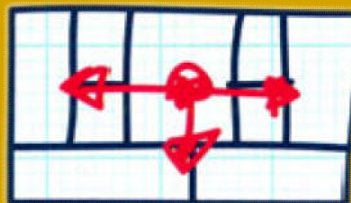
1



FO

Uso de las fortalezas internas de una organización con el objeto de aprovechar las oportunidades externas

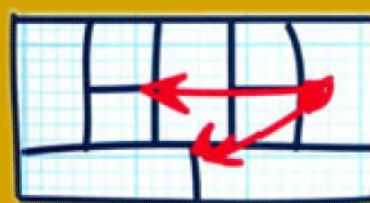
2



DO

Mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

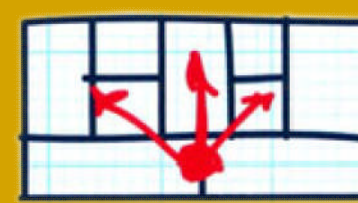
3



FA

Uso de las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

4

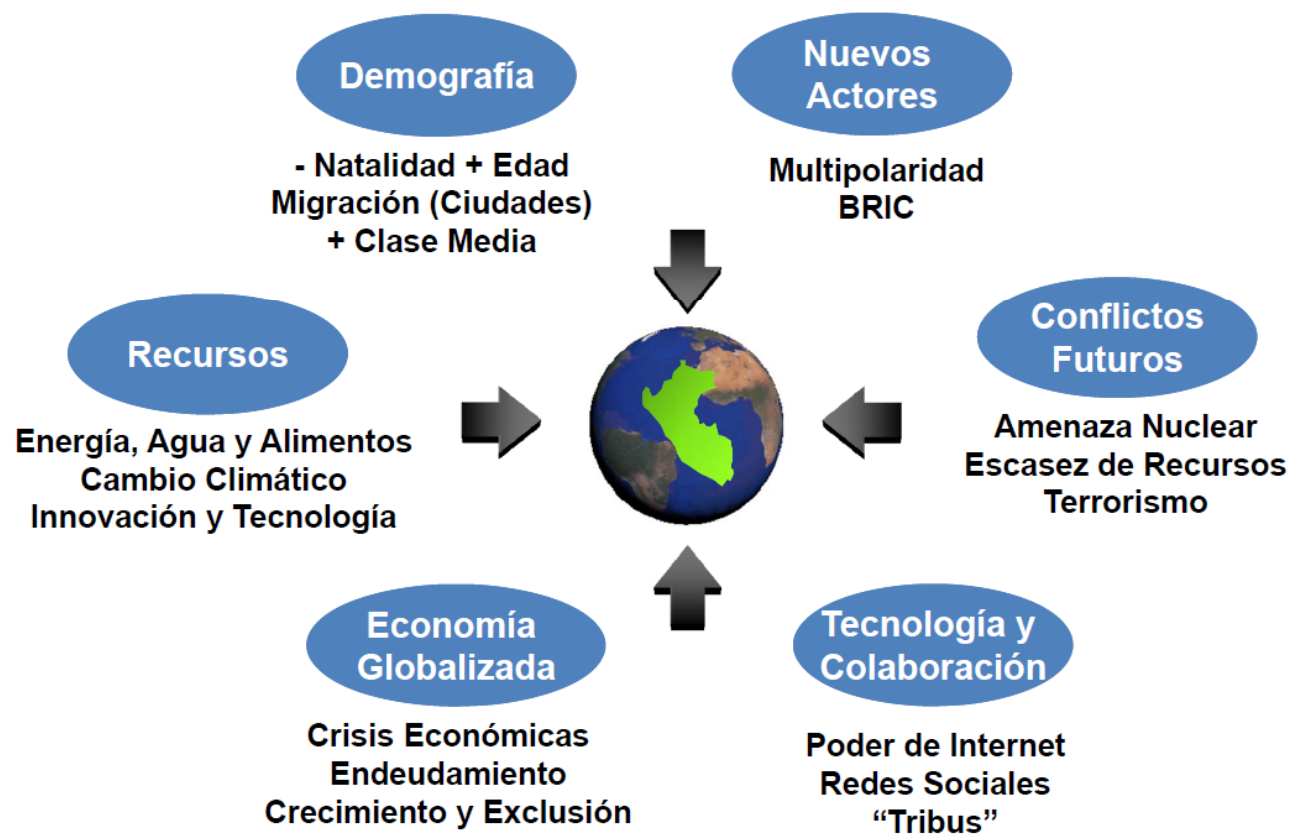


DA

Eliminar debilidades internas y eludir amenazas.

# Análisis prospectivo

## Macro Tendencias



## FODA - Dirección de Promoción de Exportaciones

### Fortalezas

1. Experiencia en servicios al exportador, buenas metodologías (ruedas, estudios de mercado, asistencia técnica, etc.)
2. Personal experimentado y comprometido con la organización
3. Ruta del Exportador: Servicios estructurados
4. Referente Técnico en Regiones
5. Buen conocimiento de oferta (sectores, productos, regiones)

### Oportunidades

1. Crecimiento de mercados no explorados (Asia, África y Oceanía)
2. Acercamiento de las OCEX
3. Acuerdos Comerciales en los principales mercados mundiales
4. Sistemas abiertos, Colaboración
5. Entorno favorable para captar inversiones productivas
6. Consumo Responsable
7. Marca País desarrollada como elemento diferenciador de la oferta
8. Gobiernos Regionales con recursos disponibles

### Debilidades

1. Bajo nivel de comunicación y coordinación entre áreas y subdirecciones
2. Activitis: Organización centrada en la producción de servicios
3. Débil gestión de la cartera de clientes: poco conocimiento de los clientes actuales y potenciales (necesidades y expectativas)
4. Débil proceso de identificación y difusión de información de valor para los clientes
5. Ausencia de estrategias de comunicación dirigidas a compradores internacionales y consumidor final
6. No se trabajan nuevos sectores, enfoque en oferta
7. Infraestructura Física y Tecnológica

### Amenazas

1. Injerencia política en la toma de decisiones (Mincetur, Gremios)
2. Tendencia hacia el proteccionismo (barreras comerciales) y crisis económica estructural (UE-USA)
3. Sistema de Promoción de Exportaciones desarticulado: Duplicidades de funciones y espacios no atendidos
4. Insuficiente infraestructura y servicios logísticos para la exportación de bienes y servicios.
5. Limitado acceso y alto costo del financiamiento para las empresas

# Objetivos Estratégicos



“Los objetivos tienen que ser relevantes con la misión del servicio, ya sea por su impacto al interior de la organización -reestructuración, planificación, procesos productivos-, o hacia el exterior -mayor cobertura, calidad u oportunidad del servicio-.

Deben ser especificados en resultados, productos o metas cuyo logro sea constatable; deben ser traducidos en tareas asignables a personas o equipos y deben ser factibles de realizar en plazos determinados con los recursos disponibles..”



# POI



## Plan Operativo Institucional



“Es un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado que busca que las instituciones definan con la mayor claridad posible su misión y la visión que tienen de ésta en el mediano y largo plazo.

Constituyéndose en una herramienta poderosa que posibilita la adaptación de la organización a medios exigentes, cambiantes y dinámicos logrando el máximo de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de sus servicios.”

Numeral 71.3 del Art. 71° de la Ley N° 28411.

# Plan Operativo Institucional



© iQoncept 2009

chris@iqoncept.com

## Características

1. Globalidad e Integridad
2. Flexibilidad
3. Coordinación
4. Racionalidad

## Etapas

1. Formulación
2. Aplicación
3. Evaluación
4. Actualización

Directiva Nº 002 – 94 – INAP / DNR, Normas para la Orientación, Formulación, Aplicación, Evaluación y Actualización del Plan de Trabajo Institucional.

# Etapas (referenciales)



## Formulación

1

- a. Definición de políticas de la Institución.
- b. Las políticas y actividades deben ser viables.
- c. Cada órgano remite su Plan para revisión, articulación y revisión.
- d. Revisión y emisión de opinión sobre las concesiones o duplicidad de actividades.

## Aplicación

2

- a. Una vez aprobado por la máxima autoridad es de estricto cumplimiento bajo responsabilidad.
- b. Los problemas en la aplicación o interpretación deberá solicitarse a la Oficina de Racionalización o la que haga sus veces, para que efectúe el análisis y revisión a efecto de proponer las medidas correctivas

## Evaluación

3

- a. La Oficina de Racionalización es la responsable del seguimiento y evaluación permanente de las acciones programadas.
- b. El avance del cumplimiento de las actividades debe informarse trimestralmente por los responsables de cada órgano

## Actualización

4

- a. Los procesos de cambios y otras disposiciones legales que cambien sustancialmente los fines y objetivos, podrán introducirse para actualizar las acciones del Plan.
- b. La Oficina de Racionalización es la responsable de coordinar los procesos de revisión y actualización del Plan.

Directiva Nº 002 – 94 – INAP / DNR, Normas para la Orientación, Formulación, Aplicación, Evaluación y Actualización del Plan de Trabajo Institucional.

## **El Plan Operativo Institucional (POI)**

Es un instrumento de Planificación de corto plazo en el que los responsables de una organización desarrollan los objetivos y metas concretas a ejecutarse durante un ejercicio.

El POI debe adaptar los objetivos generales de la organización (objetivos y metas de cada órgano, área de actividad, etc.) y traducir las estrategias individuales a una estrategia global e integral, permitiendo el seguimiento de las acciones para evaluar su eficacia.

## .... El Plan Operativo Institucional (POI)

Se formula en base con los Art. 7 y 8 de la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto – Ley 28411 y con concordancia con la Directiva No.002-94-INAP/DNR.

## .... El Plan Operativo Institucional (POI)

### Características:

- Globalidad e Integridad.
- Coordinación.
- Flexibilidad.
- Racionalidad.
- Evitar duplicidad de funciones.

## .... El Plan Operativo Institucional (POI)

### **Características:**

#### **- Globalidad e Integridad.**

Deberá comprender a todos los órganos y unidades orgánicas que conforman la entidad.

#### **- Coordinación.**

Deberá ser formulado en estrecha relación con los responsables de los órganos y unidades orgánicas de la entidad.

## .... El Plan Operativo Institucional (POI)

### **Características:**

#### **- Flexibilidad.**

Susceptible de admitir ajustes y cambios en las diferentes etapas de ejecución, por efecto de situaciones imprevistas, debidamente justificadas.

#### **- Racionalidad.**

Orientadas hacia una adecuación al procesos de cambios que se vienen experimentado en la Administración Pública con el proceso de la descentralización y modernización del Estado.



## .... El Plan Operativo Institucional (POI)

### **Características:**

#### **- Evitar duplicidad de funciones.**

La asignación de competencias y funciones traducidas en objetivos y metas operativas, de cada órgano y unidad orgánica deberá ser equilibrada y adecuada para la mejor prestación de los servicios de la institución a la comunidad, evitando duplicidad de funciones.

## .... El Plan Operativo Institucional (POI)

### **Utilidad:**

Es posible realizar el seguimiento a las acciones, mediante las herramientas de medición de resultados, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos.

El POI permite indicar las acciones que se ejecutarán, estableciendo los plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto institucional necesario y nombrar responsables de cada acción.

# Informe de Evaluación



Información relativa a los resultados más significativos alcanzados.

Problemas de mayor trascendencia para el normal cumplimiento de las actividades.

Medidas correctivas a introducirse para facilitar su cumplimiento.

## Del Presupuesto al Plan



**Proceso de elaboración del  
Presupuesto**

## Del Presupuesto al Plan



## El Plan Operativo Anual (POA)

**El plan operativo** es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como **plan operativo anual o POA**.

## El Plan Operativo Anual (POA)

### Definición

Es una herramienta de **planificación** que sirve para dar un ordenamiento lógico de las acciones que se proponen realizar las unidades que integran una institución. El desarrollo de esta herramienta permitirá optimizar el **uso de los recursos disponibles** y el cumplimiento de los **objetivos y metas** trazadas en cada proyecto.



## El Plan Operativo Anual (POA)

### Elementos a considerar

- ✓ El POA debe permitir lograr resultados de manera planificada.
- ✓ Debe ser un instrumento corto, ágil, sencillo. Mientras mas largo, menos se usa.
- ✓ Las metas y resultados deben estar claramente conocidos e interiorizados en todos los niveles de la organización.
- ✓ Debe tener un seguimiento formal por lo menos trimestralmente.





## El Plan Operativo Anual (POA)

### Partes del Plan Operativo Anual



## El Plan Operativo Anual (POA)

### Base Legal

**Planificación  
presupuestaria**

- **Recursos**
- **Proyectos**

**Planificación  
operativa**

- **Objetivos**
- **Metas**

*Gracias...*